

·域 外·

从耶鲁看美国私立大学董事会

吴宛稚

(厦门大学 教育研究院, 福建 厦门 361005)

摘要: 董事会制度是美国私立大学的一个重要的管理制度。本文首先对私立大学的董事会作了一个简要的介绍, 接着以耶鲁大学为例, 具体介绍了耶鲁大学董事会的成员构成、下设委员会的具体负责事务、成员任期等方面, 然后阐述了耶鲁董事会的理念与运作过程, 最后总结了董事会的三个特点: 社会知名人士为主、分工协调、完备的法规。

关键词: 美国私立大学; 董事会; 耶鲁大学

中图分类号: G647.1 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-0059(2007)04-0075-05

The Governing Board of American Private University: A Case Study of Yale University

WU Wan-zhi

(The Institute of Education, Xiamen University, Xiamen 361005, Fujian, China)

Abstract: The system of the Governing Board is very important in American Private University. This paper firstly makes a summarization of it. Then, it sets Yale University as an example, expatiating on the Governing Board members, responsibilities of committees, term and other facets of Yale University. After that, it analyzes the board's ideology and operation. Finally, it sums up three characteristics of the board, i.e. being made up of celebrated people, reasonable share of work; perfect regulation.

Key words: American private university; the governing board; Yale University

美国是当今世界高等教育最发达的国家之一, 其私立教育尤为发达, 其中几所私立大学更是代表了当今世界高等教育发展的最高水平。美国私立高等教育的成绩与其颇具特色的内部管理体制密切相关, 在管理体制中, 董事会是一个非常有特点的环节。1982年, 卡内基教学促进基金会在其发表的《校园的控制: 关于高等教育管理的报告》中指出: “董事会构成了(美国)高等教育管理结构的基石。”^{[1][2]} 董事会主要由校外人士组成, 是学校的最高决策与审议机构。

现在, 美国几乎所有私立大学都设有董事会, “董事权力成为美国体制区别于其他国家体制的一个基本方面”。^[3] 一般来说, 私立大学的董事会都是法人组织, 一般由校友选举产生或由原董事会成员进行自我更新选举产生, 其成员多为工商企业界人士, 学术界专业人士非常少; 董事会有严格的工作细则, 且大多数董事会都下设各种委员会来处理各种具体事务。

总之, 董事会是美国私立大学的最高权力机构, 但它并不过问学校具体的日常事务, 其制定的方针政策一般由校长去实施。校长是私立大学最高的行政负责人, 他由董事会任命产生, 向董事会负责, 董事会一般把处理学校日常事务和行政管理权下放给校长。

为了规范董事会的运作, 美国的私立高等学校都根据各州颁布的特许状设置董事会章程, 各自规定了董事会的规模、职责、组织结构、选拔和任期等, 因而各大学的董事会并不一样。而美国大学现行的董事会制度源于1701年耶鲁大学确立的一院制董事会制度, 从某种意义上, 可以说耶鲁的董事会制度才是美国大学董事会制度的鼻祖。因此, 下面介绍一下耶鲁董事会的状况。

一、耶鲁大学董事会

根据2006年9月28日通过的耶鲁宪章规定, 耶

鲁董事会是耶鲁大学的治理团体。耶鲁宪章提出“校长和董事会成员”是耶鲁大学的合法领导团体。董事会必须领导、关心、管理学校,他们制定他们认为合理的适合学生发展、适合教育学生的法令。^[3]虽然董事会并不过问耶鲁大学日常的活动安排,但涉及财政、学校机构与教育方面的重大决策和变化,均须得到董事会同意才能执行。所以,耶鲁董事会是学校的最高权威机构。

董事会由19名成员组成,其中包括3名——校长、康涅狄格州州长和副州长,10名原董事继承人和6名校友董事。董事继承人由原来的董事选定,可以连任两次,每次任期为六年,特殊情况下,校长可以让他再继续任职三年。董事继承人的退休年龄为70岁。校友董事由校友直接选出。当前耶鲁董事会的人员组成见表1。

表1 目前耶鲁大学董事会的人员组成情况^[4]

	姓名	备注
当然董事	理查德·列文 (Richard Charles Levin)	校长, 经济学教授
		州长
		副州长
董事继承人	里奥纳多·贝克 (George Leonard Baker)	企业总裁
	爱德华·巴斯 (Edward Perry Bass)	世界野生动植物基金会执行委员会主席
	格哈德·卡斯帕尔 (Gerhard Casper)	前斯坦福大学校长
	杰弗里·比卡斯 (Jeffrey L. Bewkes)	时代华纳总裁兼首席执行官, 2006年刚被聘任为董事会成员
	查尔斯·艾利斯 (Charles Daniel Ellis)	咨询家, 跨国公司的合伙人, 在哈佛和耶鲁教授投资管理的课程, 怀特黑德学院生物医学研究的理事成员
	英德拉·诺依 (Indra Nooyi)	百事公司总裁兼首席财务长 (CFO)
	巴林顿·帕克 (Barrington Daniel Parker)	法官
	法里德·扎卡里亚 (Fareed Zakaria)	《新闻周刊》杂志的编辑, 也是其专栏作家, ABC新闻的讲解员
	唐娜·杜宾斯基 (Donna Dubinsky)	Palm, Handspring公司的创始人, 她在管理高科技团队方面的能力为业界认可, 而且业绩也十分突出
校友董事	罗兰·贝特 (Roland Whitney Betts)	公司总裁, 美国自然历史博物馆、美国纽约斯隆-凯特林纪念癌症中心、国家公园基金会、哥伦比亚大学法学院、肯尼迪研究中心的理事成员
	杰弗里·科普兰 (Jeffrey Powell Koplan)	美国疾病防治中心前主任、亚特兰大艾莫利大学卫生事务副总裁, 现职艾莫利大学学术卫生事务副校长
	玛雅·林 (Maya Ying Lin)	美国自然资源保护委员会董事会成员
	玛格丽特·马歇尔 (Margaret Hilary Marshall)	马萨诸塞高级法院的首席法官
	威廉·米勒 (William Irwin Miller)	企业主席和CEO
	西奥多·沈 (Theodore Ping Shen)	1999年从DLJ企业退休, 前任主席, 董事会成员
	玛格丽特·华纳 (Margaret G. Warner)	一名资深记者, 也是“the News Hour”和“American Abroad”节目的主持人

从表1可见,耶鲁大学的董事会成员中,一部分是或曾经是企业家,一部分担任或曾经担任非营利部

门的领导职位,校外人士占大多数,学术专业人员比较少。这也是美国大学董事会成员构成的特色之一。

根据耶鲁宪章,耶鲁大学董事会中有11个常设委员会:重大事务委员会,财政委员会,审计委员会,投资委员会,教育政策委员会,机构政策委员会,荣誉学位委员会,建筑与土地委员会,发展与校友事务委员会,薪酬委员会和董事会职责委员会。^[3]校长必须担任重大事务委员会的主席。校长和高级董事商讨后,由校长提名,然后董事会来选定各个委员会的成员和各个委员会的主席。每个委员会都要安排他们各自的会议日期,都必须向董事会或重大事务委员会报告。审计委员会、薪酬委员会、投资委员会、重大事务委员会和董事会职责委员会的会议只对董事会成员开放,而主席邀请的人除外。学校里的行政人员,如果其负责的事务正好和该委员会关注的事物一样的话也可以参加该委员会的会议。耶鲁大学还有一个非常设委员会——医学院特设委员会。

重大事务委员会是董事会的执行委员会,必须由包括校长在内的不少于6名但不多于11名的董事会成员组成。^[3]成员由校长提名,董事会选定,包括资深董事和财政委员会、教育政策委员会、机构政策委员会、投资委员会、建筑与土地委员会、发展与校友事务委员会等相关委员会的主席。该委员会会议须由校长召开,如果校长不在,则由教务长或资深董事召开,并向董事会及时报告自己的工作。除了授予学位、修改议事章程、任命永久性工作人员的权力(特殊情况例外,但必须由董事会大部分成员通过的书面同意为准),重大事务委员会享有董事会的所有权力。

财政委员会成员至少包括5名董事会成员。^[3]教务长任该委员会的秘书。该委员会要制定董事会的财政政策。它必须参考学校的财政计划,通过学校每年的财政运行和财政预算,控制当前的资本收入和财政支出,使之与预算相适应。它还必须评定和审核计划外的财政支出。该委员会还要对学校的教育资产进行管理分配。

审计委员会主要确保耶鲁大学里的组织文化、学校的能力、学校系统以及一切流程是适当的,确保它们能够维护财政健康运转,而且在同审计相关的一切领域中维护大学的声誉。^[3]负责财务和行政的副校长任该委员会的秘书。一般来说,审计委员会监督财政报告的过程、学校系统的内部管理和审计过程。审计委员会的成员中必须有3名以上是董事会成员。有审计经验却不是董事会成员的,可以不通过选举进入该委员会,但是要经由校长或委员会提名,董事会通过。审计委员会必须在适当的时候开会,审理内部或学校

独立的财政审计人提交的报告。该委员要确保学校管理适当,使每个成员都能充分了解自己的角色和责任,保证整个系统到位而且有效地运行;确保内部和外部审计官所提出的关于内部管理的建议得到管理部门的有效执行;也要保证审计委员会知晓欺诈、非法的行为,内部管理的缺陷,及其他和审计有关的事情。对于财政报告,审计委员会回顾重要的会计账目和报告,参考最近专家提出的建议和新近做出的一些调整,谨慎对待那些比较大的风险,并且做好规划使这些风险降到最低点。

投资委员会成员至少包括3名董事会成员。^[3]负责财务和行政的副校长任该委员会的秘书。该委员会可以邀请非董事会成员但对投资有经验的人加入该委员会。这些人不需要投票选举产生,但须经董事会认可通过。投资委员会有选择和任免管理人员的权力,有批准和终止由董事会授权的投资者和其他基金会的特殊投资的权力。该委员会必须经常向董事会汇报他们的情况。

教育政策委员会成员至少包括5名董事会成员。^[3]教务长任该委员会的秘书。它必须处理有关教育的政策和规划;它必须调查不同学院、不同系的状况,了解它们的需要,为学校的教育事业服务,使学校的教育资源得到最合理的配置。它要向校长提出建议,帮助校长和其他从事教育发展的行政人员执行学校的教育项目,并定期考察学校图书馆和博物馆中的学术资源。

机构政策委员会成员至少包括5名董事会成员。^[3]大学秘书(Secretary)担任该委员会秘书。它对其他委员会不特别关注的非学术领域——行政领域负责,并提出建议。它要知晓学校同当地社区、州甚至联邦的有关事务,并帮助校长处理这些事务。

荣誉学位委员会成员至少包括3名董事会成员。^[3]大学秘书(Secretary)担任该委员会秘书。校长提名5名学术人员,教务会提名1名教务人员,耶鲁校友管理联合会的理事长提名3名校友成员。该委员会必须经常向董事会提出建议。

建筑与土地委员会成员至少包括5名董事会成员。^[3]负责财务和行政的副校长任该委员会的秘书。有建筑与土地经验的非董事会成员,可以不通过选举,由该委员会邀请成为其中一员。这些成员必须由董事会通过承认。它需要回顾校长向董事会提出的资金方面的建议,强调建筑的优先权,选定适宜的新建筑建立的地点和设计方案;预测建筑物和土地的维修费并向董事会提出他们的建议。在向董事会提出财政预算外的建议之前,该委员会必须先向财政委员会提出建

议,以尊重财政委员会的权限。

发展与校友事务委员会成员至少包括4名董事会成员。^[3]主管校友和发展事务的副校长担任该委员会秘书。它必须制定简明扼要的发展和校友事务的相关政策。该委员还必须时时掌控校友事务发展进程,通过校友为学校筹措资金。

董事会职责委员会成员至少包括4名董事会成员,其中一人必须是高级董事。^[3]大学秘书(Secretary)担任该委员会秘书。董事会职责委员会是耶鲁董事会的领导、提名委员会。具体表现在领导上,董事会职责委员会会监督董事会的运行情况并时时给出建议,会对董事会下设机构进行评定,也会提议对耶鲁宪章做出修改;在提名上,对那些即将成为董事继承人的候选人进行评定;向发展与校友事务委员会建议候选人;提出同非董事会成员会面的建议,聆听他们的建议和需求。

薪酬委员会对耶鲁董事会负责,主要考察校长和其他行政人员的工作情况,依据他们的工作绩效决定他们的薪酬。^[3]该委员会至少包括3名董事会成员。它向董事会提出校长薪酬水平的建议,同时参照校长提出的对于其他行政人员薪酬水平的建议,向董事会建议其他行政人员的薪酬水平。具体表现在,校长薪酬方面,每年向董事会建议校长的薪酬水平,包括工资和其他福利。这样,董事会可以根据校长每年的工作绩效评判校长的薪酬水平,并且不时地考察其他大学校长的薪酬水平。其他行政人员薪酬方面,在校长对他们的薪酬水平提出建议后,委员会向董事会提请审议。校长向委员会传达其意图,委员会根据相关信息,包括行政人员的工作绩效和其他相关数据,在审核后向董事会提请审议。

耶鲁大学董事会下设的委员会各自处理不同的具体事务,但这些事务相对于整个学校来说,仍是比较宏观的事务,学校内部的实际事务则主要是由校长和其他行政人员负责。各委员会都安排一位学校的行政人员担任该委员会的秘书。如教务长担任财务委员会和教育政策委员会的秘书;负责财务和行政的副校长担任审计委员会、投资委员会、建筑与土地委员会的秘书。校方代表沟通大学有关机构与委员会的关系并保证委员会的决策得以贯彻执行。耶鲁大学的行政人员主要有1名教务长,1名副校长兼秘书,1名副校长兼总顾问,1名负责财政和管理的副校长,1名负责发展的副校长,1名副校长兼纽约市和州事务的主任。^[3]他们主要负责学校内的具体事务,如大学信息系统、图书馆、纪念馆等设施的维护;大学运行的服务,包括设备维护、工程及使用、环境、健康和安全的,以及

交通方面的服务;与政府、社区保持密切联系,等等。例如,在财政方面,董事会下属的财政委员会负责财务状况监督、规划和预算;审计委员会负责监督会计运作;投资委员会负责监督耶鲁捐赠基金和其他投资项目的管理。在校级行政层面,财务管理主要由校长、教务长、负责财务和行政的副校长三人负责,并成立由教务长任主席的预算委员会,同时由几位颇有声望的教授和行政部门的关键人物担任委员。学校预算委员会审核大学的长期规划和预算,调查重大的财政问题,并审核一些关键的决定,如学费或工资的增加。^[9]

二、理念与运作

W·H 考利曾说过:“一院制的董事会制度赋予了行政人员完全的治理权利。”^[10] 确实如此,相对于哈佛来说,耶鲁则比较集权。例如哈佛的各个学院在财务上相对独立,而耶鲁除了医学院和法学院外,其他学院的财务由耶鲁大学集中管理。^[7] 当然,这种集权来源于耶鲁存在已久的保守理念。正如罗兰·白顿在《耶鲁与牧师》一书中指出的,“耶鲁在未建立以前就有了保守的品格。”^[11] 因此,董事会自建立之日起便深深地打上了保守的烙印。“它的最根本的特点就是它把所有的权力都集中到这十个董事会成员身上,他们懂得如何自我更新,而且不受任何人的控制,……允许他们自主选择他们的继承人,不受任何人的监视与控制,这样才可以延续这所学院的传统,不需要做出什么改变。”^[12] 正是受着这种理念的影响,耶鲁人(包括董事会在内)希冀能在稳定中求得发展,因此,耶鲁的治理结构长期没有发生多大的变化。他们在“集权的代表人物”校长的选任上非常的慎重与保守,耶鲁建校以来直至1899年才出现了第一位世俗的校长,之前的均为牧师。耶鲁董事会在大学的发展战略上也坚持保守理念,坚持质量优先和规模控制的原则。在建设大学的过程中,耶鲁反对盲目的综合化,坚持把耶鲁所要设置的学科建设成为全国乃至世界一流的学科,达不到这一目标的就坚决关掉。

可以说,哈佛对待变化的态度是与时俱进的,而耶鲁则是对自己的保守沾沾自喜,这种管理态度又促进了其保守传统得以继续传承。

然而,随着美国的大学从黄金时代进入经营时代,耶鲁的保守做法已经不再适应时代的步伐,耶鲁人开始意识到保守的不适应性与落伍,于是开始采取一种积极的态度取代以往消极保守的作风。首先,反映在校长的任选上,不再选取完全保守的人担任校长。1993年,耶鲁董事会任命列文担任耶鲁大学校长,保守主义不再盛行,以校长列文为代表的实用主义开

始崭露头角。

其次,董事会成员们也开始采取一种更为积极的参与董事会的运作。他们特别设置了董事会职责委员会,该委员会负责考评董事会的运作程序和治理结构,改变了以往没有“监督者”的局面。而且董事们开始自觉地对各个学院的工作投以更多的关注,并把教育和学术计划作为需要全体董事关注的“教育系列事务”的一部分,而非简单的交给教育政策委员会负责处理。积极的有所作为的风气代替了以往的消极态度。

可以说,耶鲁董事会是架构在保守主义与实用主义的基础之上的,保守主义奠定了历史,实用主义开辟了新一代的气息。

耶鲁董事会并不过问学校的具体事务,该权力都下放到以校长为代表的行政人员和教授手中,董事会只负责制定学校的大政方针,对学校的未来发展做出规划等,负责的是比较宏观的事务。通常,新进的董事会成员都会参加董事会的一个正规的培训项目,这是董事会向新成员介绍董事会的工作以期他们尽快地适应并投入到该工作中的必要环节;董事会成员们均有一份职务说明书,该职务说明书明确了各董事会成员相应的职责,每年他们都要通过不断地自我评审,主动考虑如何更好地支持耶鲁的发展。董事会还根据该职责委员会的提议,制定一个正式的董事会各委员会年度议程,每年九月份由各委员会全体成员讨论相关事务,而且这些事务需要董事会成员在未来的一年内加以关注。每个周末,董事会成员们都要召开一次“教育会议”,就大学当前所面临的重要问题(主要是学术上的)进行讨论,以便他们能有机会对学术上的事务有更深入的了解。

根据2006年通过的耶鲁宪章规定,校长和其他董事会成员每年必须召开至少六次正规会议。校长负责召集开董事会的特别会议,如果校长不在,则由秘书召开,一切按照宪章的规则进行。每次会议的通知必须由秘书在开会日期至少五天前用邮件、传真或其他电子手段传送到每个成员手中,而且每次特别会议的通知中都必须包含一个主要的待讨论的经济问题。每个成员必须出席会议。

在耶鲁大学,董事会是最高权力机构。董事会制定学校的大政方针,由校行政领导负责实施,董事会监督其过程。这样,大学事务的实施、监督分别由不同人士承担,避免造成权力的失衡。

三、小结

由耶鲁发展起来的一院制的董事会制度至今已有三百多年的历史,它经受了历史的考验,对美国私

立高等教育的发展产生了深远的影响。它主要有如下特点:

1、董事会成员以社会知名人士为主。美国私立大学董事会成员中大部分都是在社会上有一定知名度的人士,能否担任董事,除了要热心教育外,还要看其能否为大学创造财源。在私立学校里,董事们大部分时间都花在游说、筹集资金上,因此董事们的社会身份、地位和影响力就显得尤为重要。

2、分工协调。董事会只是一个决策机构,下设各种常设委员会,负责处理各种具体事务。如投资委员会主要负责财政投资,发展委员会主要负责开辟财源,审计委员会主要负责考核绩效。董事会一般按照董事的兴趣特长,将其委任于各委员会中,根据董事会制定的章程,各行其是。这可以充分发挥董事们的优势,避免他们相互推卸责任的局面发生,从而提高了办事效率。

3、完备的法规。董事会一般都会根据学校的特许状制定一系列规章制度,使得董事会的各项活动均有法可依。主要包括:成立的依据目的;董事会的职责;董事会的规模及构成;董事会与校长的各自权限;董事会成员的资格、产生程序、任期和服务权限,等等。法规的制定保证了学校的独立和稳定。

注释

本文所谈的私立大学是指非营利性的全日制普通高等教育机构,其学制一般在四年或四年以上,提供学士和学士以上教育计划,

不包括两年制的私立学院和教会学校。

参考文献

- [1]张斌贤,张弛.美国大学与学院董事会成员的职业构成——10所著名大学的“案例”[J].比较教育研究,2002(12):23-27.
- [2]王承绪.学术权力——七国高等教育管理体制比较[M].浙江:浙江教育出版社,1989:179.
- [3]THE YALE CORPORATION. THE YALE CORPORATION BY - LAWS[Z]. Yale University, 2006.
- [4]The Yale Corporation. Fellows of the Yale Corporation [EB/OL]. [2006-12-02]. <http://www.yale.edu/about/leadership.html>.
- [5]复旦大学访美考察团.为何耶鲁是耶鲁——耶鲁大学考察报告[J].教育发展研究,2004(2):34-37.
- [6]W.H.Cowley. PRESIDENTS, PROFESSORS, AND TRUSTEES——The Evolution of American Academic Government [M]. San Francisco: Jossey-Bass Inc, 1980.
- [7]国务院学位委员会办公室,中国研究生院院长联席会.透视与借鉴——国外著名高等学校调研报告(2004年版)[M].北京:高等教育出版社,2004.
- [8]王英杰.论大学的保守性——美国耶鲁大学的文化品格[J].比较教育研究,2003(3):1-8.
- [9]Brooks Mather Kelly. Yale: A History [M]. Yale University Press, 1974:4.

(责任编辑:赵友良)

收稿日期:2006-10-09

作者简介:吴宛稚,1983年生,女,福建泉州人,厦门大学教育研究院比较教育专业2005级硕士生。